

金牌企管

THE TOP TEAM IS THE KEY TO SUCCESS

一个优秀的团队可以所向披靡，无往不胜！

培训人数超过1000000的实用教材
百家知名企业选用的金牌课程



TEAM



金牌团队

团队建设与管理实务手册

HANDBOOK OF TEAM CONSTRUCTION AND MANAGEMENT

周志轩 编著



成都时代出版社

金牌企管 THE TOP TEAM IS THE KEY TO SUCCESS

TEAM



金牌团队

周志轩 编著

成都时代出版社

图书在版编目(CIP)数据

金牌团队 / 周志轩编著. —成都: 成都时代出版社,
2008.7

ISBN 978-7-80705-784-0

I. 金… II. 周… III. 企业管理—组织管理学 IV.
F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 062023 号

金牌团队

JINPAI TUANDUI

周志轩 编著

出品人
责任编辑
责任校对
装帧设计
责任印制

秦 明

廖高平

杨婧怡

◎中映·良品 (0755) 26740502

莫晓涛

出版发行
电 话

成都传媒集团·成都时代出版社

(028) 86619530 (编辑部)

(028) 86615250 (发行部)

网 址

www.chengdusd.com

印 刷

深圳市鹰达印刷包装有限公司

规 格

140mm×210mm 1/32

印 张

6

字 数

150千

版 次

2008年7月第1版

印 次

2008年7月第1次印刷

印 数

1-15000

书 号

ISBN 978-7-80705-784-0

定 价

25.00元

著作权所有·违者必究。举报电话: (028)86697083

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (0755)28650886

序言 PROLOGUE

相传佛教创始人释迦牟尼曾问弟子：“一滴水怎样才能不干涸？”弟子们面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”

个人再完美，也只是一滴水；一个团队、一个优秀的团队就是汹涌澎湃的大海。

这就是为什么狼群战无不胜，为什么大雁结伴而行。

一个拳头只有握紧了打出去才会更有力；一支交响乐队只有统一指挥才能奏出和谐的乐曲；一支军队只有步调一致才能打胜仗！

同样，企业如果不能造就优秀的团队，要实现利润的最大化也只能是一个梦想。

一支团队的整体力量总是大于其各个成员的力量总和。随着社会的发展，团队的重要性在各领域都得到体现。

优秀的团队必然有一个优秀的领导者。你的成员能否成为金牌员工、你的团队能否成为金牌团队，关键就在于你的团队领导技能。

相比市面上大量的只重理论没有实用性的团队主题图书，本书是“手册型”图书，它更注重一步步的实践操作流程：从团队创建的准备工作到团队运作的方方面面，团队管理技巧，再到未来规划，手把手全程指导。

全书内容几乎涉及了团队工作中的每个细节，并穿插了图表、流程图、幽默而深刻的漫画，结合生动的团队故事、著名企业案例作为参考，帮助你打造一支高效务实、精诚合作的无敌团队（无论是销售团队、创意团队、工程团队或是生产团队等等）。本书是适合团队领导者、团队成员、企业管理人员、HR部门专业人士的读物。



时代需要英雄，更呼唤伟大的团队。一个企业不能仅靠几个英雄般的高层人物，还要依靠能力过人的中层领导者，更需要一班有团结协作精神的基层员工。

【第一章】

什么是团队.....1

一、团队不是“一群人”.....2

二、团队的类型.....5

三、团队工作的优势.....8

【第二章】

组建团队的准备工作.....10

一、组成一个团队的步骤.....11

二、构成团队的“5P”要素.....14

三、团队必经的5个发展阶段.....18

四、团队中应该包括哪些人.....21

五、选择比自己更出色的人才.....25

六、为员工提供合适的岗位.....28

七、制订工作制度与流程.....30

【第三章】

金牌团队的建立.....34

一、确定团队目标.....35

二、角色定位与合理分工.....38

三、没有沟通就没有成功.....42

四、沟通上级，团结平级.....44

五、永远对下级敞开大门.....48

六、做一个优秀的倾听者.....51

七、开会前的准备工作·····	55
八、高效的团队会议·····	60
九、如何开展团队“头脑风暴”·····	64
十、高效的监督机制·····	67
十一、跟踪工作进度·····	71
十二、价值3.5万美金的效率高招·····	74
十三、团队绩效的考核·····	76
十四、设立完美的薪酬制度·····	80
十五、激励就是一切·····	84
十六、激发一个兴奋点·····	88
十七、奖励团队的最佳方法·····	92
十八、惩罚也是一种激励·····	95
十九、开展团队培训·····	98
二十、树立强大的团队精神·····	103
二十一、打造你的“蚂蚁军团”·····	106
二十二、合作产生1+1>2的效果·····	109

【第四章】

金牌团队的管理·····114

一、转变传统的管理方式·····	115
二、让自己成为“魅力型领导”·····	117
三、学会授权·····	121



四、营造快乐的工作氛围·····	127
五、用纪律约束团队成员·····	128
六、营造团队文化·····	132
七、参与团队游戏·····	136
八、提升团队骨干的领导力·····	141
九、中途接管与团队再造·····	145

【第五章】

团队风险控制与未来发展·····	148
------------------	-----

一、如何处理人际冲突·····	149
二、解决团队“滑坡”问题·····	153
三、踢开捣蛋鬼·····	156
四、给团队补充新鲜血液·····	159
五、团队并不是越大越好·····	163
六、让老团队焕发青春·····	166
七、为团队设定未来目标·····	170

【附录】

一、测试题：你的团队健康吗？·····	173
二、团队角色自我测量表·····	177
三、测试题：你距离“管理仙境”有多远？·····	183



第一章

CHAPTER

ONE

什么是团队

WHAT IS THE TEAM

一、团队不是“一群人”

当前社会存在两大变革：首先，以全球化和互联网为代表的新经济的不断发展壮大；其次，从人类自身的发展趋势来看，21世纪的人将更加高智商、高情感、高个性。在这种趋势的影响下，伴随着席卷全球的企业再造和流程重整风潮，企业组织和工作方式产生了深刻的变革。

其中，团队工作方式（team work）的兴起无疑是引人注目的。它超越传统的群体（group）概念，更加强调集体绩效，成员能力互补，其作用往往是积极的。

以联邦快递（FedEx）为例，他们每个工作日运送的包裹超过320万个，每年运送包裹总价值达到600多亿美元，在全球拥有138000多名员工、50000多个投递点……

在联邦快递遍布全球的物流网络上，存在着成千上万的团队，如负责销售的Sales团队、负责收发件的Courier团队、负责分检的Service Agent团队、负责客户服务的800团队、负责调度的Dispatch团队，以及负责技术的团队和负责航空运输的团队等等，客户的包裹就像接力棒一样在这些团队的手里快速传递着，任何环节出现失误，都将给后续工序造成连锁反应并且增加成倍的压力，甚至可能给客户造成无法挽回的损失。

因此，联邦快递的业务绝不是某个员工单打独斗能够完成的，需要各成员组成的团队以及由各个小团队组成的更大的团队共同完成，这就需要精诚合作的团队精神，并努力追求1+1>2的团队合作效果。

联邦快递被《财富》杂志评为2004年度“全球十大最受推崇公司”。毫无疑问，联邦快递是全球业界的典范，高绩效团队是它的一个关键成功因素。



正如它的创始人弗雷德·史密斯曾经说过的那样，“能够得到尽可能多的人的合作是创业成功的第四条秘密”，经过战争洗礼的他深知“团队”的重要意义所在。

什么是“团队”？

团队，是一个由一定数量成员组成的小组，小组成员具备相辅相成的技能，有共同的目标，有共同的评估标准，他们共同承担责任和最终的结果。团队一般有以下几个特点：

1. 一定数量成员。一般指2~25人，最好在8~12人之内。
2. 相辅相成的技能。每一个队员应带来不同的技能。他们或是功能部门的专家，或是技术性较强的员工等，有能力解决问题和做出决策，每个队员有与别人沟通的能力；他们有开创精神，能提出有参考价值的建议和意见，能接受不同队员的意见。
3. 有共同的目标、共同的评估标准，共同承担责任，整个团队有共同规划，如共同的时间表、共同的一些活动等。

团队不是一群人的简单组合。团队与群体的区别是：在简单组成

的群体中，每个人本身是独立的，他们的目标各不相同，活动也有随意性；而一个团队的人是有共同目标的，他们互相依赖、互相支持，共同承担最后结果。

①为了完成任务团队成员之间相互支持，相互依赖；而群体是各自独立地完成任务。

②团队成员有共同的目标，衡量成功的标准也相同；而群体内部没有统一的衡量标准。

③团队成员之间相互关联，对产品或服务共同承担最终的责任；而群体中没有最终的责任人。

“团队协作”是团队成功的关键。团队协作是指团队中的成员为了共同的目标，通过相互协作、相互支持、相互依赖，共同完成任务的过程。团队协作是团队成功的关键，也是团队中最重要的因素之一。

团队协作的重要性不言而喻。在团队中，每个成员都有自己的长处和短处，只有通过相互协作、相互支持、相互依赖，才能充分发挥每个人的长处，弥补每个人的短处，从而达到团队的目标。团队协作是团队成功的关键，也是团队中最重要的因素之一。

团队协作的重要性不言而喻。在团队中，每个成员都有自己的长处和短处，只有通过相互协作、相互支持、相互依赖，才能充分发挥每个人的长处，弥补每个人的短处，从而达到团队的目标。团队协作是团队成功的关键，也是团队中最重要的因素之一。

团队协作的重要性不言而喻。在团队中，每个成员都有自己的长处和短处，只有通过相互协作、相互支持、相互依赖，才能充分发挥每个人的长处，弥补每个人的短处，从而达到团队的目标。团队协作是团队成功的关键，也是团队中最重要的因素之一。

团队协作的重要性不言而喻。在团队中，每个成员都有自己的长处和短处，只有通过相互协作、相互支持、相互依赖，才能充分发挥每个人的长处，弥补每个人的短处，从而达到团队的目标。团队协作是团队成功的关键，也是团队中最重要的因素之一。

团队和群体有着本质上的区别，团队的作用就在于“1+1>2”。管理大师德鲁克曾说过，团队的目的在于促使平凡的人做出不平凡的事。

微软公司开发Windows XP时，由500名工程师组成了多个协作团队，他们共同奋斗了两年，创造了5000万行编码。微软需要协调不同类型、不同性格的人员共同奋斗，缺乏领军型人才、缺乏合作精神是难以成功的。公司原总裁比尔·盖茨也认为：“在社会上做事情，如果只是单枪匹马的战斗，不靠集体或团队的力量，是不可能获得真正成功的。这毕竟是一个竞争的时代，如果我们懂得用大家的能力和知识的汇合来面对每一项工作，我们将无往不胜。”

时代需要英雄，更呼唤伟大的团队。一个企业不能仅靠几个英雄般的高层人物，还要依靠能力过人的中层领导者，更需要一班有团结协作精神的基层员工。

二、团队的类型

团队的组织形式很多，其中有正式的也有非正式的。它们各司其职。团队领导者要对团队目标和达成方式有清楚的概念，这样才能将任务分配给最适合的团队。

团队创建人要尽早地决定哪种类型的团队适合自身的目标，并努力与其他团队成员建立一种强有力的紧密关系。

什么是“正式的团队”呢?

正式的团队是机构里最基本的组合,不论是核收账款单位还是超市收银员,他们都是固定的单元,应符合相应的能力要求。例如:



1

高层领导者组成的跨职能团队汇集了高层专业知识及决策能力



2

公司内各阶层组成的跨职能团队则集中专业知识解决问题和执行任务



3

业务团队将具有相关业务能力的人员汇集在一起,以长期执行一些特定的任务



4

支援团队则专门为机构内部提供一些及时的后勤服务

除了正式团队以外,还有一种“非正式团队”。

什么是“非正式团队”呢?

一群来自公司各个部门的成员,为了处理突发事件而临时组成的工作团队,称为“非正式团队”。此种团队可依据问题的特性作出有针对性的调整。

团队类型	工作与性质
执行团队 由高层领导人组成的跨职能团队，依照角色需要选择成员，比如财务主任	* 负责日常机构管理或部门运作，定期开会讨论议程及做好会议记录 * 由下属提供资讯。如控制不当，这种团队将会成为个人主观认知的论坛
跨职能团队 多重专业、跨部门的团队，公司每个阶层皆可组成这种团队	* 可清除因分工产生的意见交换障碍，例如新产品推出市场时各部门的联系配合 * 来自不同领域的团队成员可以为一个共同任务贡献自己所长
业务团队 负责长期执行一项任务或运营机构里某个单元的工作人员的管理	* 管理一个单元，追求最佳效果 * 注意服从领导，同时经常更换领导人，以便团队取得最佳工作成效。通常每个成员要服从非常严格的管理
正式后勤团队 提供支援和服务，如财务、资讯、行政和人力	* 负责繁重的例行事务，如邮寄工作。效率是决定团队成功与否的关键 * 依照流程工作，紧密团队合作，有提高生产力的潜力，有很强的凝聚力
专职团队 存在时间的长短随特定任务持续的时间而定	* 需要大量的幕僚团队、后勤工作、周详的计划以及严谨的纪律 * 成员间的默契和完善的工作计划是成功的要素
应变团队 由善于变革的一群专家组成，有时改革力度较大	* 用新方法改变公司文化，以求大幅改善公司绩效 * 团队愿意对机构作高度奉献，领导者须是坚定的改革派
金头脑团队 拥有自主性和自发性，能开动脑筋设计出有创意的计划	* 集中注意力在新产品的研发和推广 * 有弹性、独立、高绩效的团队，成员具有质疑、构思并迅速预测结果的才能
临时工作组 非正式地处理特定的、短期的任务和突发问题，直接向上级负责	* 例如建立一套新的资讯技术系统，清除生产瓶颈等，对执行能力有极高要求 * 使用非正式工作程序，研究并提出各种解决方案

三、团队工作的优势

“团队”这个词在最近几年频频出现，团队工作方式也逐渐引起管理层的关注。团队工作是实现整体效应最大化的一种方式。

团队工作方式在发达国家的企业兴起，逐渐代替传统的、以个人为分工单位的工作方式。一些企业甚至采用上百个团队，每个团队由二十多名员工组成，团队类型包括生产、产品开发、服务等多种形式，通过团队工作的方式，能创造可观的企业效益。

那么，团队工作究竟有哪些优势呢？

首先要提到的是，团队工作能使企业各部门有效整合，加强企业内部的沟通和合作，提高信息在整个企业内的沟通速度，从而大大缩短产品由技术到成品转化的时间，使质量和效益大大提高。



美国波音公司的产品开发就是一个很好的例子。原来波音公司的产品开发往往是设计部门进行产品内外形设计，然后工艺部门设计工艺，然后生产技术部门进行工艺设备、测试仪器等生产技术准备，采购部门采购，最后生产。各部门间很少进行沟通，由此有可能造成产品质量不高，或影响产品上市时间。

后来公司采用跨部门小组进行产品开发。开发小组由工程设计、工艺设计、制造、后勤、材料和质量保证等各部门代表组成，还邀请客户、供应商参加，这样由于沟通充分及时，问题得到处理，产品从设计到成品的转化时间大大减少，成本也降低了16%~50%。

此外，团队工作还有以下优势：

- *信息量不断扩大，团队成员的知识随之增长；
- *多种不同的观点在一起擦出更多创意火花；
- *成员更愿意接受和执行团队决策；
- *众人决策比个人决策更具有准确性、客观性、合理性；
- *大家达成共识，分担责任；
- *从事创新工作的团队成员具有互补的知识或技能；
- *团队成员的共同目标不是具体的任务而是以获得特定的结果为导向；
- *团队领导者角色由监督者转换为指导者，对员工的管理不是依靠规章制度和岗位说明书，而是依靠专业规范和成员之间的相互信任；
- *团队成员相互评价取代了上级对员工业绩的评价，员工获得的奖励与团队获得的成果相联系；
- *能使整个企业转向以市场和顾客为中心的工作模式。

生活在团队之中的员工是幸运的，因为这种工作方式可以鼓舞团队成员的士气并提高工作满意度和成就感，有利于团队成员的生理和心理健康，能充分发挥员工的积极性和创造性。